

# DIE WELT

## Warum gerade dieser Brite Deutsche-Bank-Chef wird

John Cryan kommt dem Aufsichtsrat als Nachfolger für Anshu Jain wie gerufen. Er hat sich als Sanierer einen Namen gemacht. Und er ermöglicht jetzt einen Neuanfang ohne riskante Totalrevolution.

Sebastian Jost Wirtschaftsredakteur



Statt des bisherigen Führungsduos soll es in Zukunft ein Mann richten: John Cryan kommt von der Schweizer Großbank UBS. Zuletzt gab es zu wenig Rückhalt für Anshu Jain und Jürgen Fitschen. Quelle: N24

John Cryan – der Name war bis Sonntagnachmittag weitgehend unbekannt in Deutschland. Nur einmal fand der Brite hierzulande größere mediale Beachtung. Das war im Frühjahr 2014, als darüber spekuliert wurde, Cryan sei so etwas wie der logische Ziegelsteinkandidat für die Spitze der Deutschen Bank. Darunter versteht man im Manager-Jargon einen schnell verfügbaren Nachfolger für eine wichtige Führungsperson, einen, den man auf dessen Posten setzen könnte, wenn dem Amtsinhaber ein Ziegelstein auf den Kopf fallen sollte – tatsächlich oder im übertragenen Sinne.

Der zweite Fall ist nun bei der Deutschen Bank eingetreten. Co-Chef Anshu Jain ist zwar nichts zugestoßen, aber etwas abhandengekommen. Der 52-Jährige hatte das Vertrauen in der Öffentlichkeit und auch bei den Investoren des Hauses in einem solchen Maße verloren, dass er zum Schluss kommen musste, nicht mehr der Richtige für die Spitze der Bank zu sein. Und sein Nachfolger wird nun tatsächlich der angebliche Ziegelsteinkandidat: John Cryan.



Deutsche Bank  
Jürgen Fitschen und Anshu Jain treten zurück

Dass die Wahl auf den in Deutschland bisher wenig bekannten Briten fällt, sagt viel aus. Ebenso wie der Zeitpunkt des Führungswechsels. Beides ermöglicht es Aufsichtsratschef Paul Achleitner, zwei scheinbar widersprüchliche Ziele gleichzeitig zu erreichen: Er kann einen wirklichen personellen Neuanfang suchen – ohne gleich alles infrage stellen zu müssen, worauf die an der Börse ja immer noch mit 38 Milliarden Euro bewertete Deutsche Bank fußt.

Der offensichtlichste Vorzug Cryans ist denn zunächst einmal, dass die Deutsche Bank in seinem Lebenslauf nicht auftaucht, ehe er 2013 in den Aufsichtsrat gewählt wurde. 1987 war er bei Warburg ins Bankgeschäft eingestiegen. 1992 wechselte er zur Schweizer Großbank UBS, wo er von 2008 bis 2011 als Finanzvorstand Teil des Führungszirkels war. Danach war Cryan bis 2014 Europa-Statthalter des Staatsfonds Temasek aus Singapur. Die verbleibenden Altlasten bei der Deutschen Bank kann so jemand unbelastet angehen.

## War die Doppelspitze ein grundlegender Fehler?

2012, beim Antritt von Jain und Co-Chef Jürgen Fitschen, hatte sich die Bank in gewisser Hinsicht noch für den umgekehrten Kompromiss entschieden. Mit der neuen Doppelspitze sollte in der Bank zwar vieles anders gemacht werden als in der Ära Ackermann, in die auch die Sünden der Finanzkrise fielen. Doch vorantreiben sollten diesen Wandel zwei Manager, die schon viele Jahre zuvor hochrangige Posten in der Deutschen Bank bekleidet hatten.

Das erwies sich bis zuletzt als große Hypothek, insbesondere für Jain. Schließlich hatten viele Skandale wie die Manipulation von Referenzzinsen ihren Ursprung im Investmentbanking, also der Sparte, die er lange Jahre verantwortet hatte. Zwar gibt es bis heute keine harten Indizien für eine persönliche Verwicklung Jains, doch die bohrenden Fragen wurden er und die Bank nie los. Als die Aufseher der neuen Führung dann Ende April auch noch vorwarfen, die Aufarbeitung des Libor-Skandals behindert zu haben, war es um die moralische Glaubwürdigkeit weitgehend geschehen.

Einmal mehr wird Achleitner sich nun die Frage gefallen lassen müssen, ob der 2012 eingeschlagene Weg nicht von Anfang an der falsche war – ob man für einen echten Neuanfang bei der Bank nicht gleich unbelastete Manager von außen hätte holen sollen. Doch im Umfeld des Aufsichtsrats erntet diese Sicht energisches Kopfschütteln. Achleitner sei bis heute überzeugt, dass es seinerzeit richtig war, Fitschen und vor allem Jain an die Vorstandsspitze zu holen, so heißt es.

Schließlich stand die Bank schon damals angeschlagen da. Ihre Eigenkapitaldecke reichte für die neuen regulatorischen Anforderungen bei Weitem nicht aus. Außerdem zeichnete sich schon damals ab, dass die juristische Aufarbeitung der Boom- und Krisenjahre Milliardenstrafen nach sich ziehen dürfte, auch wenn die Höhe nicht recht absehbar war. Und in den Führungszirkeln war man sich ziemlich einig, dass in den kommenden Jahren nur eine Sparte in der Lage sein würde, das dafür nötige Geld zu verdienen oder bei den Investoren für entsprechende Kapitalerhöhungen zu werben: das Investmentbanking.

Diese Division wiederum war auf eine Leitfigur eingeschworen, auf Anshu Jain. Der aber hätte die Bank mit ziemlicher Sicherheit verlassen, wenn er nicht Vorstandschef geworden wäre – und dann, so die Sorge, wäre das gesamte Investmentbanking der Deutschen Bank auseinandergebrochen. Ganz abgesehen davon, dass Jain gerade bei Investoren einen hervorragenden Ruf genoss, wenn sie einem zutrauten, die Deutsche Bank zu neuen Erfolgen zu führen, dann ihm.

## **Eine Revolution ist nicht zu erwarten**

Nun ist dieser Nimbus nach drei zähen, von Aufräumarbeiten geprägten Jahren ramponiert. Und gleichzeitig, so die Hoffnung, hat die Arbeit von Jain und Fitschen in den vergangenen Jahren zumindest bewirkt, dass die Bank nun auch ohne den Kapitalmarkt-Star mit indischen Wurzeln auskommen kann. Die Führungsmannschaft im Investmentbanking hält der Aufsichtsrat heute offenbar für breiter aufgestellt als damals.

Außerdem habe die neue Strategie, die Jain und Fitschen noch Ende April vorstellten, für eine gewisse Klarheit gesorgt. Damals bekannte sich die Bank mit dem Segen des gesamten Aufsichtsrats dazu, ihren Schwerpunkt auch weiter im Großkundengeschäft zu sehen. Die Investmentbanker aus "Anshu's Army" müssten also nicht befürchten, so die Logik, dass die Bank auf einmal eine 180-Grad-Wende einlegen könnte, sobald ihre Galionsfigur von Bord geht.

Und die Person John Cryan steht dafür, dass diese strategische Botschaft auch nach dem Führungswechsel noch einen Wert hat. Weil der 54-Jährige sowohl einen Neuanfang als auch ein Stück Kontinuität verkörpert. Schließlich sitzt er seit 2013 im Aufsichtsrat und gilt dort als einer der Aktivposten. Und er hat die neue Strategie in dieser Funktion mitgetragen. Eine Revolution in der Ausrichtung der Bank ist von so jemandem erst einmal nicht zu erwarten.

Dazu passen auch die ersten Äußerungen, mit denen sich Cryan in einer Mitteilung der Bank zitieren lässt. "Unsere Zukunft hängt davon ab, wie gut wir unsere Strategie umsetzen, unsere Kunden überzeugen und die Komplexität reduzieren." Entsprechend lauten auch die Erwartungen an ihn in Aufsichtsratskreisen. Cryan werde keine komplett neue Strategie aus dem Ärmel zaubern, aber die vielen noch ausstehenden Details natürlich in seinem Sinne prägen. So hat die Deutsche Bank wichtige Zielgrößen für die kommenden Jahre vielfach noch nicht beziffert.

## **"Die richtige Persönlichkeit zum richtigen Zeitpunkt"**

Dass er aufräumen und ausmisten kann, hat Cryan in seiner Zeit bei der UBS bewiesen. Als Finanzvorstand hat er seinerzeit die Bilanz zusammengestrichen und die Bank damit maßgeblich mit aus der Krise geführt. Und aufzuräumen gibt es nach wie vor viel in den Doppeltürmen der Deutschen Bank, schließlich bleiben die strategischen Herausforderungen, mit denen Jain und Fitschen zu kämpfen hatten, erst einmal dieselben, auch unter Cryan. Aufsichtsratschef Achleitner bezeichnete den Absolventen der Elite-Universität Cambridge als "die richtige Persönlichkeit zum richtigen Zeitpunkt".

Zumal er auch mit einem Pluspunkt aufwarten kann, der Jain ebenfalls abging: Anders als sein Vorgänger spricht Cryan gut Deutsch, seit er bei Warburg mehrere Jahre lang in München wirkte. Das dürfte ihn auch im politischen Berlin leichter vermittelbar machen. Hochrangige Regierungsmitglieder sollen sich bis heute nicht daran gewöhnt haben, dass sie zumindest mit einem der beiden Deutsche-Bank-Chefs nicht auf Deutsch sprechen können.

Und Cryans Voraussetzungen, in der deutschen Öffentlichkeit rasch an Profil zu gewinnen, stehen damit auch nicht schlecht.